

Dr. Vogelgesang, Frank

Formatübergreifende und -überschreitende Beratungsarbeit –

Chancen, Risiken und Grenzen

eingereicht als

Abschlussarbeit im Zertifikatsstudiengang "Supervision und Coaching"

an der

HOCHSCHULE MITTWEIDA (FH)

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Fakultät Soziale Arbeit

Roßwein, 2014

Erstprüfer: Prof. Dr. habil. Stefan Busse

Zweitprüfer: Dr. habil. Traudl Alberg

vorgelegte Arbeit wurde verteidigt am:

Formatübergreifende und -überschreitende Beratungsarbeit –
Chancen, Risiken und Grenzen

Referat

Professionelle Berater sehen sich des Öfteren vor die Frage gestellt, welche Formate der arbeitsbezogenen Beratung sie kombiniert in ein und demselben Beratungsprozess einsetzen dürfen und welche nicht. Die Fragestellung der Arbeit bezog sich dementsprechend auf die Kompatibilität vs. Inkompatibilität arbeitsbezogener Beratungsformate und deren Kombinierbarkeit. Die Bearbeitung des Themas erfolgte durch Reflexion, Diskussion und Systematisierung dieser Aspekte, den Abschluss bildete die Formulierung einer in der Beratungspraxis verwendbaren "Leitlinie zur Auftragsklärung, Planung, Durchführung und Evaluation einer kombinierten arbeitsbezogenen Fach- und/oder Prozessberatung".

Inhalt

Zusammenfassung

1. Motivation
2. Fragestellung
3. Begriffe
4. Chancen und Gefahren aus Kombinationen verschiedener Formen und Formate der Beratung
 - 4.1 Chancen
 - 4.2 Gefahren
 - 4.3 Beurteilung von Chancen und Gefahren im gemeinsamen Diskurs zwischen Klient bzw. Auftraggeber und Berater
5. Kompatibilität vs. Inkompatibilität von Beratungsformen, -formaten und -elementen
6. Leitlinie zur Auftragsklärung, Planung, Durchführung und Evaluation einer kombinierten arbeitsbezogenen Fach- und/oder Prozessberatung
7. Integratives Konzept auf Formatebene
8. Schlussbemerkung

Literatur

Zusammenfassung

Praktisch tätige, professionelle Berater sehen sich immer wieder vor die Frage gestellt, welche Formate der arbeitsbezogenen Beratung sie kombiniert in ein und demselben Beratungsprozess einsetzen dürfen und welche nicht. Die Fragestellung der Arbeit bezog sich dementsprechend ursprünglich auf Kriterien für Kompatibilität vs. Inkompatibilität und damit Kombinierbarkeit arbeitsbezogener Beratungsformate. Zunächst wurden relevante Begriffe geklärt und Chancen wie Risiken der Kombination von Beratungsformaten exploriert. Bei der sich anschließenden Beurteilung von Kompatibilität vs. Inkompatibilität wurde offensichtlich, dass diese nicht spezifisch ist für Beratungsformate, sondern derselben Logik für die übergeordneten Beratungsformen (der Fach-/Experten- vs. Prozessberatung) und die untergeordneten Beratungselemente (Settings, Programme, Konzepte, Ansätze, Verfahren, Tools) zu folgen hatte. Deshalb wurden als Ergebnis der Arbeit nicht, wie ursprünglich intendiert, "heuristische Leitlinien für die Kombination verschiedener arbeitsbezogener Beratungsformate" formuliert, sondern erheblich grundsätzlicher eine "Leitlinie zur Auftragsklärung, Planung, Durchführung und Evaluation einer kombinierten arbeitsbezogenen Fach- und/oder Prozessberatung". Das ursprünglich ebenfalls angestrebte integrative Konzept auf Formatebene erübrigt sich mit der mehrere Ebenen arbeitsbezogener Beratung umfassenden Leitlinie.

1. Motivation

Seit 2002 bin ich unter anderem als Trainer tätig und habe seither immer wieder Situationen erlebt, in denen mich ein Gefühl der Unsicherheit überkam, ob das, was ich im Sinne des (vermeintlichen) Erkenntnisgewinns für einen oder mehrere Teilnehmer¹ gerade tat, gedeckt war, oder ob ich im Begriff stand, eine Grenze zu überschreiten. Aber was hieß eigentlich "gedeckt"? Durch meinen Auftrag? Und wenn ja, was war dessen "Grenze" und was würde ich mit ihr übertreten: meine Rolle, mein Handwerk, meine Profession/-alität? Ich wusste es nicht, sondern

¹ In diesem Dokument werden sprachlich sowohl weibliche als auch männliche Bezeichnungen verwendet. Gemeint sind jeweils beide Geschlechter ohne jedwede Bevorzugung.

lediglich, dass das, was immer ich da gerade tat, unter meiner Unsicherheit leiden würde. Sie unterminierte mein professionelles Handeln.

Ein Beispiel: Während der Nachbesprechung eines Rollenspiels im Rahmen eines Trainings zu Gesprächsführung und Konfliktbearbeitung begann die Protagonistin plötzlich zu weinen. Sie räumte ein, dass sie ihr Gegenüber im Gespräch manipuliert habe, und beschrieb, wie sie dies getan habe. Sie kenne das von sich, wisse, dass sie es öfters tue, habe sich jedoch vor dem Rollenspiel vorgenommen, es diesmal nicht zu tun. Und doch habe sie es wieder getan, das erschrecke sie. Für mich war relativ deutlich, dass es hier nicht um ein (handwerkliches) Problem bei der Umsetzung funktionalen Gesprächsverhaltens im Sinne des Trainingsprogramms ging, sondern vielmehr um ein persönliches, vermutlich biografisch (mit-)geformtes Thema. Durfte ich den ausgeworfenen Faden aufnehmen und ihm gemeinsam mit der Teilnehmerin ein Stück weit folgen, mit ihr einen Schritt weit gehen gegebenenfalls hinaus auf dünnes Eis? Was sollten die anderen Teilnehmer dabei und/oder währenddessen tun? Sollte ich sie einbeziehen? Durfte ich das? Inwieweit? Und andersherum: Durfte ich den ausgeworfenen Faden überhaupt einfach so liegen und die Teilnehmerin inmitten der Trainingsgruppe allein lassen, sie nicht halten? Den Schritt, die Figur nicht schließen?

Mir wurde klar, dass das "Liegenlassen" des Themas (und damit ggf. Fallenlassen der einbringenden Person) ebenso ein professioneller Fehler sein konnte wie das Aufgreifen und Bearbeiten. Im konkreten Falle fand ich eine Möglichkeit, das persönliche Thema als eine individuelle Ausformung eines allgemeineren und im Sinne des Trainingsprogramms für alle relevanten Themas aufzugreifen und zu bearbeiten: der Haltung zum Partner und dessen Anliegen im Gespräch. Die gemeinsame Arbeit daran gestaltete sich fruchtbar sowohl für die Themeneinbringerin als auch die Gruppe, und so schien *meine* Themenkuh vom Eis zu sein – für diesmal zumindest. Doch was, wenn die Kuh und damit ich einfach nur Glück gehabt hatten? Das genügte nicht für professionelle Arbeit, und also wollte ich mich auf die Suche machen nach einer allgemeinen Antwort auf die allgemeine Frage, was ich durfte und was nicht.

Dass allgemeine Antworten auf allgemeine Fragen oft einige Zeit benötigen (z. B. 7,5 Millionen Jahre)² und dennoch unter Umständen lediglich von begrenzter Praktikabilität sind ("42")², wurde für mich nachvollziehbar, als ich das Eis zu untersuchen begann, auf dem die Kuh stand: Da gab es Schollen von "Beratungsformaten" mit "Formatwechsel" genannten Bruchlinien dazwischen. Manche der Eisexperten, denen ich begegnete, rieten grundsätzlich von einem Überschreiten der Bruchlinien ab, andere hielten ein solches nach Ausbringen einer Beschwörungsformel ("Formatwechsel anzeigen") für möglich und wieder andere latschten einfach übers Eis, ohne Bruchlinien überhaupt wahrzunehmen. Mir wurde klar, dass ich meinen Weg ohne klare Antwort(en) (z. B. eines Supercomputers vom Typ "Deep Thought")² würde antreten müssen, in Ermangelung solcher jedoch eine Heuristik zur Verfügung haben sollte, die mich in die Lage versetzen würde zu entscheiden, wann ich welche Bruchlinie wie und unter Einsatz welcher Hilfsmittel würde überschreiten können, dürfen oder gar sollen. In diesem Sinne ist die vorliegende Arbeit eine "Suche nach Wegmarken über (dünnes) Eis".

2. Fragestellung

Ein in der Arbeitswelt tätiger Berater kann sich, wie weiter oben an einem Beispiel veranschaulicht, vor die Frage gestellt sehen, welche *Gemeinsamkeiten* welche Elemente und Aspekte seiner Beratung aufweisen müssen und welche *Unterschiede* dabei bestehen dürfen, damit eine *Kombination* entsprechender Beratungen bzw. Beratungselemente *aus professioneller Sicht statthaft* ist. Die Beratungswelt ist vielfältig und entwickelt sich überdies dynamisch, sodass obige Frage nicht für jeden Einzelfall gesondert und abschließend beantwortet werden kann. Vielmehr bedarf es grundlegender, heuristischer Leitlinien ("Wegmarken") für eine Überprüfung der *Kombinierbarkeit* von Beratungselementen und ihrer *Grenzen* im Einzelfall.

² In: Adams, D. (2009). *Per Anhalter durch die Galaxis* (29. Aufl.). München: Heyne.

Die vorliegende Arbeit widmet sich der Formulierung solcher grundlegender, heuristischer Leitlinien für die *Beurteilung der Kompatibilität unterschiedlicher Formate arbeitsbezogener Beratung*. Die konkrete Fragestellung lautet mithin:

1. *Welche Chancen erwachsen aus der Kombination verschiedener Beratungsformate für die arbeitsbezogene Beratung?*
2. *Welche Grenzen der Kombinierbarkeit gibt es?*
3. *Welche heuristischen Leitlinien können für die Kombination verschiedener arbeitsbezogener Beratungsformate formuliert werden?*
4. *Welches integrative Konzept auf Formatebene lässt sich auf der Grundlage dieser Leitlinien entwerfen?*

Eine weitere relevante Frage ist, welche Unterschiede sich aus einer Kombination verschiedener Beratungsformate *innerhalb der Person eines Beraters* versus *über mehrere Berater hinweg* ergeben und was diesbezüglich zu beachten ist. In der vorliegenden Arbeit soll diese Unterscheidung nicht explizit betrachtet werden, da sie der Untersuchung verschiedener und unterschiedlich komplexer Systeme mit den jeweils innewohnenden sozialpsychologischen und organisationalen Phänomenen bedürfte, die den Rahmen der vorliegenden Arbeit sprengen würde. Wenn also nachfolgend Kombinationen von Beratungsformen und -formaten besprochen werden, so wird auf Spezifika von Beratungssystemen mit einem Berater versus mehreren Beratern nicht eingegangen, wohl wissend, dass es diese gibt und dass sie bei der praktischen Konzeption einer Beratung bedacht und berücksichtigt werden sollten.

3. Begriffe

Die in dieser Arbeit verwendeten Begriffe werden je nach Provenienz, Zweck, Kontext und Autor mit teilweise oder gänzlich unterschiedlicher Bedeutung versehen. Um Unschärfen und Missverständnissen vorzubeugen, möchte ich deshalb zunächst ihre Verwendung in diesem Text explizieren (ohne jedoch die Ausschließlichkeit und Verbindlichkeit dieser Verwendung behaupten zu wollen):

Beratungsformen: Die beiden ursprünglich als grundverschieden betrachteten Formen der Beratung sind die Fach- bzw. Expertenberatung und die

Prozessberatung. Guggenberg (2011, S. 384) versteht unter *Fach- bzw. Expertenberatung* jene Beratungsform, "bei der ausgebildete Experten mit ihrem Fachwissen (z. B. Betriebswirtschaft, Technik) Unternehmen bei der Lösung von sachlichen Problemen zur Seite stehen. Dabei stützen sich die Berater in erster Linie auf standardisiertes Wissen und ihre Interpretationskompetenz von Daten und Fakten. Im Fokus der Aufmerksamkeit stehen die inhaltliche Perspektive und die Sachlogik". Demgegenüber geht der durch Schein (2003) geprägte Ansatz der *Prozessberatung* davon aus, "dass Organisationen die Fähigkeit und Kraft besitzen, Lösungen für schwierige Situationen und Probleme selbst zu entwickeln. Der Berater liefert also keine inhaltlichen Lösungsvorschläge, sondern fungiert als 'Geburtshelfer', indem seine Interventionen den Kunden befähigen sollen, eine eigene und der Unternehmenskultur angepasste Lösung zu finden. Im Vordergrund der Prozessberatung stehen somit Kommunikations- und Interaktionsprozesse, wobei dem ausführlichen Dialog zwischen Berater und Klient eine herausragende Bedeutung zukommt [...] Die wesentlichen Vorteile einer (gelingenden) Prozessberatung resultieren aus der ihr eigentümlichen Mitbeteiligung der Menschen bei der Zielfindung und während des Prozesses der Zielerreichung: geringere Widerstände, Umsetzungsstärke und Nachhaltigkeit der Problemlösung" (Guggenberg, 2011, S. 384f.). Zusammenfassend stellen Fitsch und Scherf (2005, S. 284) heraus: Fach- und Prozessberatung "können also je wichtige Veränderungsimpulse geben und decken jeweils unterschiedliche Handlungs- und Steuerungsfelder in komplexen Veränderungsprozessen ab."

Beratungsformate: Innerhalb der Beratungsform der Prozessberatung benennen unterschiedliche Autoren jeweils mehrere, unterschiedliche Beratungsformate. Konsens besteht mindestens darin, dass *Supervision* und *Organisationsberatung* dazu zählen, ebenso das spezifisch konotierte *Coaching*.

Organisationsentwicklung, Teamentwicklung, Moderation, Konfliktmanagement, Mediation und *Training* findet man ebenso als Formate der Prozessberatung ausgewiesen. Desweiteren betrachtet Rappe-Giesecke (2009) *Karriereberatung* als ein eigenständiges Format. Die Liste scheint weder abgeschlossen noch sinnvoll abzuschließen und insbesondere in fortwährender Entwicklung begriffen. Ziel der vorliegenden Arbeit ist die Beurteilung von Kompatibilität und

Inkompatibilität auf der Ebene der verschiedenen Formate innerhalb der Prozessberatung.

Settings: Sie verkörpern gesetzte bzw. gegebene, das heißt, unabänderliche Randbedingungen für je spezifische Beratungsformen und -formate.

Beispielsweise findet eine Teamsupervision immer im Setting von Team und Supervisor statt. Raum und Zeit hingegen sind variabel vereinbar und gehören deshalb nicht zum Setting, sondern zum *Rahmen*. Ein Leitungskoaching zum Beispiel findet im Einzelsetting, das heißt, lediglich zwischen Leiterin und Coach statt. Raum und Zeit sind ebenfalls individuell vereinbar.

Programme: Rappe-Geisecke (2009) unterscheidet innerhalb des Formats der Supervision (genauer: der Teamsupervision) die *Fallarbeit*, die

Institutionsanalyse sowie die *Selbstthematisierung* und bezeichnet sie als *Programme*. Das Ausbildungsinstitut BASTA e. V. in Leipzig lehrt im Weiterbildungsstudiengang Supervision und Coaching die supervisorische Bearbeitung von *Fällen*, von *Themen* und der *Selbstthematisierung*, ohne sie jedoch explizit als Programme zu bezeichnen. Sowohl für Beratungsformate als auch für Programme innerhalb dieser hat die Kombination und der Wechsel zwischen ihnen zielbezogen und regelhaft zu erfolgen. Bezüglich der Kombination von Programmen und dem Wechsel zwischen ihnen gilt für Rappe-Giesecke (2009, S. 15) der Grundsatz "form follows function".

Basisprogramme: Als Basisprogramme jeder Form berufsbezogener Beratung betrachtet Rappe-Giesecke (2009) die *Wissensvermittlung* bzw. Instruktion, die Anleitung zu individueller und sozialer *Reflexion* und die *Vorbereitung der Umsetzung* gewonnener Erkenntnisse in berufliches Handeln. Dies ist, gerade aus der Sicht einer Supervisorin, die sich eher keiner unzulässigen Grenzüberschreitungen verdächtig macht, interessant, denn manche SupervisorInnen würden Wissensvermittlung bzw. (Lernen durch) Instruktion bereits als eine Grenzüberschreitung aus dem Format der Supervision hinaus betrachten.

Konzepte bzw. Ansätze: Jedes Format berufsbezogener Beratung bezieht sich auf bestimmte Konzepte, Ansätze, Schulen, Modelle und/oder Theorien³, die (oft formatbiografisch begründet) Fundamente oder zumindest grundlegende Bausteine für die Arbeit im betreffenden Format bereitstellen. Für die Supervision von Gruppen und Teams beispielsweise nennt Rappe-Giesecke (2009) als solche die Balint-Gruppenarbeit, psychoanalytisch orientierte Gruppentherapie und -selbsterfahrung, Organisationsentwicklung und angewandte Gruppendynamik sowie soziologische Systemtheorien. Für das Format des Coachings, um ein zweites Beispiel zu nennen, findet man grundlegende Konzepte unter anderem im Konstruktivismus und der Systemtheorie (vgl. Radatz, 2009) sowie der Transaktionsanalyse (vgl. Gührs & Nowak, 2014).

Verfahren oder Tools: Zu ihnen gehören zum Beispiel das *Reflecting Team*, die *Aufstellung*, das *Rollenspiel* und, so allgemein wie grundlegend, das *Gespräch*. Diese werden im Rahmen der verschiedenen Formate und Programme eingesetzt.

Methoden: Dieser Begriff ist nach Ausdifferenzierung obiger Begriffe verzichtbar, was durchaus wünschenswert erscheint, weil er heute zu verschieden und damit nicht mehr trennscharf verwendet wird (Rappe-Giesecke, 2009).

Kombination und Integration: Die Kombination von Beratungsformen, -formaten und/oder -elementen⁴ meint deren gemeinsamen, einander ergänzenden Einsatz *nebeneinander* im Rahmen ein und derselben Beratung. Sie können gewissermaßen wie Module aus einem Baukasten miteinander kombiniert werden. Die Integration geht über eine Kombination hinaus, indem sie Beratungsformen, -formate und/oder -elemente nicht lediglich wie Module nebeneinander einsetzt, sondern sie *miteinander und ineinander* zu einem neuen Modul verbindet, gewissermaßen verschmilzt. Die Koordination und Abstimmung endet dabei nicht, wie bei einer Kombination, zwischen den Modulen, sondern greift in diese ein und verändert sie. Das integrierte Produkt ist dann ein neues

³ Deren Unterscheidung könnte Stoff für eine eigene Arbeit abgeben, ist hier aber weitgehend irrelevant.

⁴ Unter *Beratungselementen* sind fortan zusammenfassend Settings, Programme, Konzepte, Ansätze, Verfahren und Tools arbeitsbezogener Beratung zu verstehen.

Ganzes und kann auch nur noch so eingesetzt werden. Die Beurteilung der Kompatibilität von Beratungsformen, -formaten und/oder -elementen für eine Kombination unterscheidet sich nicht von einer solchen für eine Integration, deshalb können für beide dieselben Kriterien herangezogen werden. Mithin ist für die in dieser Arbeit fokussierte Fragestellung die Unterscheidung zwischen Kombination und Integration verzichtbar, sie wird fortan nicht mehr thematisiert.

Formatüberschreitende vs. formatübergreifende Beratungsarbeit: Mit dem Überschreiten eines Beratungsformats ist gemeint, dass die Beratungsarbeit nicht nur innerhalb des gewählten Formats stattfindet, sondern sich auch über dieses hinaus erstreckt. Ob dies absichtsvoll geschieht oder “einfach passiert” und was eine Arbeit außerhalb des ursprünglich gewählten Formats dann meinen soll, ob also beispielsweise die Arbeit in einem anderen Format oder auch nicht und ob dies als professionell zu bezeichnen sei oder nicht, lässt der Begriff der Formatüberschreitung offen. Mit dem Übergreifen hingegen ist gemeint, dass die Beratungsarbeit nicht nur in einem einzigen Beratungsformat stattfindet, sondern sich übergreifend und von vornherein so intendiert auf mehrere Beratungsformate erstreckt und damit, wie weiter oben erläutert, die Kombination oder Integration mehrerer Beratungsformate bedeutet. In diesem Sinne wird in der vorliegenden Arbeit, den ursprünglich gewählten Titel präzisierend, *ausschließlich formatübergreifende Beratungsarbeit im Sinne einer planvollen, professionellen Kombination bzw. Integration zweier oder mehrerer Beratungsformate* thematisiert.

4. Chancen und Gefahren aus Kombinationen verschiedener Formen und Formate der Beratung

Chancen und Gefahren kann es grundsätzlich für alle am Prozess einer Beratung Beteiligten geben, also für die Beratenden ebenso wie für die Beratenen. Da arbeitsbezogene Beratung eine beauftragte Dienstleistung für Kunden bzw. Klienten ist, wird der Fokus nachfolgend ausschließlich auf Kunden, Klienten und Auftraggeber gelegt.

4.1 Chancen

Chancen der Kombination verschiedener Beratungsformen und -formate für Kunden, Klienten und Auftraggeber sollen herausgearbeitet und anschließend verallgemeinert werden, indem *zum ersten* beispielhaft die konkrete Kombination zweier Formate der Prozessberatung auf Tauglichkeit untersucht wird. Der Nachweis der Tauglichkeit zunächst am Einzelfall wäre ein beispielhafter Beleg für den grundsätzlichen Sinn der Kombination von Prozessberatungsformaten. Gelänge er, könnte die Kombination von Prozessberatungsformaten im Interesse von Kunden, Klienten und Auftraggebern nicht mehr grundsätzlich abgelehnt werden. Damit wäre der Raum für begründete Kombinationen von Prozessberatungsformaten geöffnet. Um abzuschätzen, wo dieser “am anderen Ende” definitiv geschlossen werden müsste, weil darüber hinaus keine sinnvollen Kombinationen mehr möglich wären, wird *zum zweiten* seine absolute Außengrenze zu überschreiten versucht. Es ist dies die Grenze zwischen Prozessberatung und Fach- bzw. Expertenberatung, also die Grenze zwischen den beiden Beratungsformen, die den Beratungsformaten übergeordnet sind. Gelänge mit einer sinnvollen Kombination beider Beratungsformen die Grenzüberschreitung, wäre *formatübergreifende Beratungsarbeit* fortan als eine *Teilmenge formübergreifender Beratungsarbeit* zu betrachten und würde mithin “kleine” bzw. spezielle Kombinationen im Rahmen “großer” bzw. allgemeiner Kombinationen bereitstellen. Gelänge eine solche allgemeine Grenzüberschreitung (auch nach vielfachen Versuchen) hingegen *nicht*, müsste übergreifende Beratungsarbeit fortan als an der Grenze zwischen Beratungsformen ausgereizt gelten und *formatübergreifende Beratungsarbeit* wäre identisch mit der *Gesamtmenge übergreifender Beratungsarbeit*. Die Überschreitung der Grenze zwischen den Beratungsformen soll an einem konkreten Beispiel versucht und dabei zugleich überprüft werden, ob die bisherige Unterscheidung von Beratungsformaten wie auch -formen tatsächlich so trennscharf ist, wie sie auf den ersten Blick (ins Lehrbuch) erscheint. Vielleicht nämlich werden Kombinationen über Format- und oder Formgrenzen hinweg mit praktischem Erfolg ja bereits praktiziert, während andernorts (= hier) noch die schiere Möglichkeit theoretisch diskutiert wird.

Versuchen wir zunächst einen Beleg für Gewinn und damit Sinn durch die konkrete Kombination zweier Prozessberatungsformate beizubringen: Busse und Okun (2006) haben mit ihrem *supervisionsintegrierenden Training* eine Kombination der Prozessberatungsformate Training und Supervision vorgeschlagen. Mehr noch: sie sprechen von einer "notwendigen Integration" (S. 65). Eine praxisrelevante Verbesserung vieler Trainings könne nur in einer Verbesserung der Anschlussfähigkeit an die Anforderungen in modernen Arbeitskontexten bestehen und sei nicht durch ein Mehr an vermitteltem Wissen ("Input") zu erreichen, sondern vornehmlich durch einen Zugewinn an reflexiver Kompetenz, wie sie Gegenstand in erster Linie von Supervision ist. Deshalb sei die Integration supervisorischer Elemente in die Trainingsarbeit wünschenswert. Konkret benennen sie als Gewinne für die Teilnehmer in ihrer Arbeitswelt unter anderem *reflexionsbedingte Verbesserungen der Selbstregulation, des Selbstmanagements* und der immer bedeutsameren *Beziehungsarbeit*. Der relevante Kern dafür bestehe in der Herausbildung eines situationsübergreifenden, *reflexiven Habitus*, wie er vornehmlich durch die Integration des Formats Supervision in das Format Training angeregt und entwickelt werden könne. Die Autoren gehen noch einen Schritt weiter und schlagen die Integration der Supervision in die *betriebliche Personalentwicklung allgemein* vor, die ihrerseits mehrere Formate umfasst, so neben dem des Trainings beispielsweise die der Teamentwicklung und des Konfliktmanagements.

Zwischenfazit I: Der *Nutzen einer Kombination verschiedener Prozessberatungsformate* ist durch die Ausführungen von Busse und Okun (2006) am Beispiel der Integration von Supervision in Trainings sinnfällig demonstriert worden. Auch andere Autoren scheinen vom Nutzen formatübergreifender Kombinationen auszugehen, wenn sie beispielsweise von "Teamsupervision als Organisationsentwicklung" (Fatzer, 1993, S. 257) und "Rollencoaching als Supervision" (Eck, 1993, S. 209) sprechen.

In einem zweiten Schritt soll nun versucht werden, die Grenze zwischen Prozess- und Fach- bzw. Expertenberatung mit einer Kombination dieser beiden Beratungsformen zu überschreiten, um gewissermaßen die "Außengrenze" für sinnvolle Kombinationen und Integrationen abzuschätzen. Grundsätzlich und von

vornherein sieht Guggenberg (2011) folgende Gemeinsamkeiten zwischen Fach- und Prozessberatung als Ausgangsbasis für eine Integration:

- Bei beiden geht es um die zielorientierte Bearbeitung von Problemen und um die Erreichung eines definierten Sollzustandes.
- Das Oberziel ist eine Optimierung der Leistungsfähigkeit des Kunden ...
- ... im Rahmen seiner beruflichen Rolle.
- Die Durchführung kann durch organisationsinterne oder -externe Berater erfolgen.

Aus seiner Sicht ist die integrierte Fach- und Prozessberatung “die notwendige Antwort auf die aktuellen und in Zukunft zu erwartenden Markt- und Kundenerfordernisse” (Guggenberg, 2011, S. 387). Dies untermauert Krusche (2012, S. 21), indem er darlegt, es sei “deutlich, dass die bisherige Ausrichtung sowohl von Prozess- als auch Fachberatungsansätzen nicht dafür ausgelegt ist, diesen funktionalen Notwendigkeiten angemessen Rechnung zu tragen. Zu sehr bewegt man sich dort noch auf dem Eis einer seit den frühen Tagen der Organisationsentwicklung tradierten dualen Arbeitsteilung von wirtschaftlicher Effizienz und menschlicher Seelsorge.” Ein *qualitativer* Sprung sei in der Beratungswelt nur mehr durch “eine Synthese der unterschiedlichen Philosophien” (Guggenberg, 2011, S. 386) von Fach- und Prozessberatung zu erreichen. Für die Kunden werde der Zugewinn dadurch erreicht, “dass fachliche Richtigkeit mit lokaler Nützlichkeit ins Verhältnis gesetzt” werde (Guggenberg, 2011, S. 387, nach Fitsch & Scherf, 2005). Dadurch entstehe dem Kunden aus der integrierten Beratung laut Sonuc, Gebhardt und Königswieser (2006, zitiert nach Guggenberg, 2011, S. 391) folgender Mehrwert:

- Eigenständige Problemlösungskompetenz und Zukunftsfähigkeit
- Verbesserung der Zielerreichung
- Entschärfung des (internen) Konfliktpotenzials

Schreyögg (2010) nimmt die von Guggenberg (2011) *allgemein* vorgeschlagene Integration von Fach- und Prozessberatung *konkret* vorweg, indem sie fragt: “Ist Coaching reine Prozessberatung oder sind hier auch andere Beratungsmodelle

relevant?“ (Schreyögg, 2010, S. 119). Sie benennt Stadien eines Coaching-Prozesses, in denen primär Prozessberatung erfolge, und solche, in denen Expertenberatung in den Vordergrund trete. Dabei rekurriert sie auf Ed Schein, aus dessen Sicht “Prozessberatung bei Bedarf immer wieder durch traditionelle Beratungsmodelle angereichert werden” müsse (Schreyögg, 2010, S. 126). Daraus leitet sie für das Beratungsformat des Coachings die Forderung nach spezifischem Expertenwissen und damit *Fachberatungskompetenz* des *Prozessberaters* Coach in den Bereichen Konflikt, Management und Organisation ab.

Zwischenfazit II: Die von Guggenberg (2011) grundsätzlich geforderte und begründete Integration von Fach- und Prozessberatung ist von Schreyögg (2010) bereits anhand des Beratungsformats Coaching konkret demonstriert worden. Aus ihrer Sicht ist das *Beratungsformat Coaching* bereits nicht mehr ausschließlich der Prozessberatung zuzuordnen, sondern einer *integrierten Beratungsform aus Prozess- und Fachberatung*. Das heißt, die Grenzüberschreitung zwischen Fach- und Prozessberatung scheint nicht nur möglich, sondern überdies wünschenswert (selbstverständlich mit je spezifischem Bezug auf Kontrakt, Fragestellung, Anforderungen, Klient und Situation). Karrer (2012, S. 7) geht gar noch einen Schritt weiter, indem er folgende drei Thesen aufstellt (S. 7f.):

- Fachberatung ohne Einbezug des Prozesses wird scheitern.
- Prozessberatung ohne Fachberatung vergeudet Ressourcen.
- Beratende ohne Feldkompetenz schaden dem Auftraggeber und Klienten.

Dementsprechend resümiert er (S. 7): “Eine Abgrenzung zwischen Fachberatung und Prozessberatung scheint mir unsinnig.”

Fazit: Es ist sowohl der Nutzen einer Kombination verschiedener Prozessberatungsformate durch die Ausführungen von Busse und Okun (2006) exemplarisch belegt als auch der grundsätzliche Mehrwert aus einer übergeordneten Integration von Fach- und Prozessberatung herausgearbeitet worden (Guggenberg, 2011). Desweiteren belegt Schreyögg (2010) die Existenz integrativer Vermischungen innerhalb von und zwischen Formaten und Formen bereits in der Gegenwart, wo bisweilen lediglich der Name eines

Beratungsformats (in Schreyögg's Bsp.: "Coaching") theoretische "Reinheit" vorschützen mag. In der Bilanz nehme ich Chancen auf Gewinne aus der Kombination und darüber hinaus Integration der unterschiedlichen *Beratungsformate innerhalb der Beratungsform der Prozessberatung* wie auch zwischen den *übergreifenden Beratungsformen der Fach- und Prozessberatung* als gegeben an. Dies unterstreichend weist Karrer (2012) explizit auf drohende Verluste durch den Verzicht auf Integration hin.

4.2 Gefahren

Nachdem sich aus der Kombination unterschiedlicher Beratungsformate und -formen ergebende Chancen herausgearbeitet worden sind, bleibt zu klären, inwiefern diese durch Gefahren eingeschränkt oder gar verunmöglicht werden können. Ich habe in der Literatur keine Positionen einer grundsätzlichen und allgemeinen Ablehnung formatübergreifender Beratungsarbeit gefunden. Nach reiflicher Überlegung kann ich selbst lediglich *ein* grundsätzliches Ausschlusskriterium ausmachen: die Gefahr schlechterer oder geringer wahrscheinlicher Zielerreichung bei formatübergreifender Beratungsarbeit im Vergleich zu format-"reiner". Die Zielerreichung ist der ultimative Prüfstein. Für eine Prüfung der Kompatibilität unterschiedlicher Formate ist es jedoch unabdingbar, dass dazu tatsächlich sämtliche verfolgten Ziele, also ebenso die im "Pflichtenheft" explizit aufgeführten (z. B. "effizientere Abläufe") wie auch implizit angenommene (z. B. "keine Verschlechterung des Betriebsklimas") und ggf. sogar tabuisierte Ziele (z. B. "Freisetzung von Mitarbeitern") herangezogen werden.

Doch selbst wenn die grundsätzliche Kompatibilität von Beratungsformaten gegeben ist, gibt es Gefahren durch die konkrete Art und Weise der Kombination oder Integration von Formaten. Rappe-Giesecke (2009) sieht als eine solche bereits auf der Ebene der Programme *innerhalb* eines Formats den "Wechsel zwischen Programmen, der nicht sozial ratifiziert worden ist" (S. 98). Für den Wechsel zwischen Formaten gilt dann erst recht, dass dieser angezeigt und durch die Teilnehmer bestätigt werden muss, ehe er getätigt werden kann. Dazu ein Beispiel aus einer Teamsupervisionssitzung von mir, innerhalb der ich im Anschluss an die Besprechung eines Falles kurzzeitig in das Format der Wissensvermittlung wechseln wollte. Ich fragte: "In der Psychologie sind

Zusammenhänge zwischen dem Selbstwert einer Person und ihrem Verhalten in engen Beziehungen bekannt. Möchten Sie, dass ich Ihnen dazu kurz etwas erzähle?“ Mit dieser Frage wurde zugleich der beabsichtigte Formatwechsel angezeigt als auch die Zustimmung dazu erfragt. Ohne dies hätte es zu einer Kollision der Erwartungen der Teilnehmer mit dem, was sie tatsächlich erleben sollten, kommen können, was wiederum z. B. zu Verwirrung und/oder Reaktanz hätte führen können. Möglicherweise wäre der Fall für die Teilnehmer auch bereits hinreichend bearbeitet gewesen, und es hätte ihrerseits keines fachlichen Inputs mehr bedurft. Dann wäre dieses im besten Falle überflüssig gewesen, im unangenehmeren lästig gefallen.

Weitere Gefahren bei der Kombination verschiedener Formate und den “Grenzübertritten” zwischen ihnen sind denkbar und können u. a. dadurch entstehen, dass die verschiedenen Formate ...

- ... unterschiedlicher Vorbildung, Qualifikation und/oder Vorbereitung seitens der Teilnehmer und/oder des Beraters bedürfen, die im gegebenen Kontext weder simultan vorhanden noch mit vertretbarem Aufwand herzustellen sind (z. B. Fachsprachen, Prozeduren etc.).
- ... unterschiedliche technische, räumliche und/oder sonstige Rahmenbedingungen verlangen, die nicht innerhalb ein und desselben Beratungsprozesses realisiert werden können.
- ... unterschiedlichen Kulturen entstammen, die von den Teilnehmern teilweise oder gänzlich abgelehnt werden oder auf die sie sich zumindest schwer einlassen können.
- ... unterschiedliche Menschenbilder und/oder Werte verkörpern, die im konkreten Kontext schwer oder gar nicht vereinbar sind.

4.3 Beurteilung von Chancen und Gefahren im gemeinsamen Diskurs zwischen Klient bzw. Auftraggeber und Berater

Letztlich sind Chancen und Gefahren weder ausschließlich noch vorrangig aus der Perspektive des Beraters zu beurteilen und zu benennen, sondern auch und insbesondere aus der des Klienten bzw. Auftraggebers. Er hat (mindestens) die

inhaltliche Expertise, um den Nutzen einer bestimmten Beratung im Sinne seiner Ziele zu erkennen und zu beurteilen. Der Berater auf der anderen Seite hat (mindestens) die *prozessuale Expertise*, Kombinationsmöglichkeiten verschiedener Formate zu kennen und zu erkennen und sie nach eingehender Zielklärung mit dem Klienten bzw. Auftraggeber anzubieten. Der etwaige Nutzen wird im gemeinsamen Diskurs exploriert und auf dieser Grundlage eine konkrete Beratung mit spezifischen Kombinationen von Beratungsformen, -formaten und/oder -elementen ausgehandelt. Das heißt, die Bestimmung konkreter Chancen und ihre Umsetzung in einer jeweils spezifischen Kombination von Beratungsformen, -formaten und -elementen ist ein essenzieller Bestandteil der expliziten Auftragsklärung.

5. Kompatibilität vs. Inkompatibilität von Beratungsformen, -formaten und -elementen

Für die Beurteilung von Kompatibilität vs. Inkompatibilität von Formaten sollten aus meiner Sicht und nach Sichtung der zitierten Literatur folgende Kriterien herangezogen werden:

- *prinzipielle Bearbeitbarkeit des Auftrags* (z. B. Wissens- und Kompetenzvermittlung, Reflexion, Umsetzung) in der avisierten Formatkombination = Leitmerkmal 1 zur Beurteilung der Kompatibilität,
- *kein Ausfall oder wechselseitiger Ausschluss bestimmter Ziele und/oder Anforderungen* des Klienten/Auftraggebers in der avisierten Formatkombination = Leitmerkmal 2 zur Beurteilung der Kompatibilität,
- *Erwartungen* (jenseits der explizierten Ziele und Anforderungen) der Klienten und des Auftraggebers an die Beratungsarbeit, so u. a. an Durchlässigkeit, Ermöglichung und Mitgestaltbarkeit der Arbeit im jeweiligen Format,
- *Zielgruppe/n* (falls durch das jeweilige Format vorgegeben oder eingeschränkt - beispielsweise kann man sich fragen, ob Supervision, die auf eine "Veränderung unterer hierarchischer Ebenen" (Schreyögg, 2003, S. 225) zielt, und Coaching, das eine "Veränderung von der Spitze aus"

(Schreyögg, 2003, S. 225) beabsichtigt, in Kombination für ein und dieselbe Zielgruppe eingesetzt werden können),

- spezifische *Identitätsstiftung* durch die jeweiligen Formate, die zur jeweiligen sozialen, arbeits- und berufsbezogenen sowie sonstigen Identität der Zielgruppe/n mehr oder weniger passfähig bis hin zu konträr sein kann,
- *Setting und Rahmen* (u. a. mit minimal und maximal möglicher Teilnehmerzahl, Zeit, räumlichen Vorgaben, Anforderungen an Ausstattung und Technik, Eignung für Einzel-, Gruppen-, Team-Setting),
- mögliche *Programme* innerhalb der jeweiligen Formate (Fallarbeit, thematische Arbeit, Institutionsanalyse, Selbstthematisierung),
- formatbezogene *Kompetenzen des Beraters* und seine Kompetenz zum didaktischen sowie eigenen rollenbezogenen Wechsel zwischen ihnen,
- *Passfähigkeit* der jeweiligen Formate zu den Konzepten der Qualitätssicherung und der strategischen Personalentwicklung im beauftragenden Unternehmen,
- *Kosten-/Nutzenerwägungen*.

Die Ergänzung weiterer Merkmale für die Beurteilung von Kompatibilität vs. Inkompatibilität von Formaten ist nicht nur möglich, sondern notwendig, sobald solche Merkmale relevant erscheinen hinsichtlich der prinzipiellen Bearbeitbarkeit des Auftrags (Leitmerkmal 1, s. o.) und der Zielerreichung für den Klienten/Auftraggeber (Leitmerkmal 2, s. o.).

6. Leitlinie zur Auftragsklärung, Planung, Durchführung und Evaluation einer kombinierten arbeitsbezogenen Fach- und/oder Prozessberatung

Um im konkreten Bedarfsfall einer beauftragten arbeitsbezogenen Beratung über die Kombination bzw. Integration von Beratungsformen, -formaten und -elementen entscheiden zu können, benötigt der professionelle Berater eine Heuristik. Eine

solche stelle ich nachfolgend in Form einer prozedural verwendbaren Leitlinie bzw. "Checkliste" vor. Ich fasse arbeitsbezogene Beratung dabei als eine Maßnahme bzw. ein Maßnahmenbündel der systematischen Personalentwicklung auf und biete die in Kap. 5 postulierten Kriterien für die Beurteilung der Kompatibilität vs. Inkompatibilität von Beratungsformen, -formaten und -elementen folglich in ein allgemeines Prozessmodell der systematischen Personalentwicklung ein (s. dazu u. a. Schuler & Moser, 2013). Es resultiert eine *Leitlinie zur Auftragsklärung, Planung, Durchführung und Evaluation einer kombinierten, arbeitsbezogenen Fach- und/oder Prozessberatung*. Sie besteht aus folgenden Fragen und Instruktionen, die für den konkreten Anwendungsfall einzeln und insgesamt zu reflektieren und zu beantworten sind:

1. Gründliche *Auftragsklärung* mit Auftraggeber, Teilnehmer/n und ggf.

"Betroffenen"⁵ der *Beratung*:

- *Analyse des Beratungsbedarfs* und
- *Entwicklung der Beratungsziele* inklusive
- der konkreten *Anforderungen* an die Beratung und die Beraterin.

Dabei prüfen: Welche offenen und verdeckten Aufträge gibt es?

Schließlich: Allseitige Reflexion, Kommunikation, Abstimmung und Beschlussfassung, das heißt, mitbeteiligende *Triangulierung*.⁶

2. *Sichtung* prinzipiell verfügbarer Beratungsformen, -formate und -elemente.
3. *Auswahl* von Beratungsformen, -formaten und -elementen, die für die Auftragsbearbeitung geeignet erscheinen. Bitte berücksichtigen: Ist dezidiert eine "Veränderung von unten" und/oder eine "Veränderung von oben" intendiert (s. Überlegung zu "Zielgruppe/n" in Abschnitt 5)?
4. Inwiefern ist die *Auftragsbearbeitung* mit der getätigten Auswahl und ggf. Kombination von Beratungsformen, -formaten und -elementen möglich?

⁵ Falls die Ergebnisse der Beratung Auswirkungen für Personen haben, die nicht unmittelbar an der Beratung teilnehmen.

⁶ Sofern die Organisation, ihre Kultur und ihr Kontext Mitbeteiligung auf diese Weise gestatten (s. dazu auch Guggenberg, 2011, S. 384f., in dieser Arbeit zitiert unter 3.: "Beratungsformate"). Ansonsten Auftragsklärung ggf. mit organisations- bzw. kulturspezifischen Einschränkungen der (allseitigen) Beteiligung.

Das heißt: Welche *Ziele und Anforderungen* des Auftraggebers und des/r Klienten können potenziell realisiert werden und welche nicht oder nicht vollständig? Welche Beratungsformen, -formate und -elemente sind ggf. zu ergänzen oder auszutauschen? Beachte dabei grundsätzlich Abschnitt 4.2 zu "sämtliche verfolgten Ziele"!

5. Welche *Erwartungen* des Auftraggebers und der Teilnehmer können bei der Arbeit mit der geplanten Kombination potenziell erfüllt werden, welche weniger, welche nicht? Will oder akzeptiert der Auftraggeber eine kombinierte bzw. integrierte Beratung (s. Guggenberg, 2011, S. 390)? Welche Beratungsformen, -formate und -elemente sind ggf. zu ergänzen oder auszutauschen?
6. Ist die Auswahl und ggf. Kombination von Beratungsformen, -formaten und -elementen zur Auftragsbearbeitung mit der/n *Zielgruppe/n* geeignet? Welche/s Beratungsform/en, -format/e oder -element/e müssen ggf. ausgetauscht werden, um Zielgruppenkompatibilität herzustellen?
7. Welche *Chancen* und welche *Gefahren* erwachsen aus der gewählten Kombination von Beratungsformen, -formaten und/oder -elementen? Was kann getan werden, um die Chancen umzusetzen und den Gefahren zu begegnen? In welchem *Verhältnis* stehen Chancen und Gefahren? Wenn ungünstig: Kombination überdenken und modifizieren! Dann zurück zu Frage 3 und alle Fragen ab da nochmals reflektieren und beantworten!
8. Werden durch die geplante Kombination von Beratungsformen, -formaten und -elementen möglicherweise Kollisionen sozialer, arbeits-, berufs-, tätigkeits-, rollenbezogener, professioneller, institutioneller oder sonstiger Anteile der *Identität* des/r Klienten im Beratungssystem evoziert? Falls ja: Sollen diese Spannungen oder Kollisionen in die Beratung einfließen, in ihr aufgegriffen und somit Gegenstand der Beratung im Sinne des/r Klienten werden oder stehen sie (Teilen) der auftragsgemäßen Zielerreichung entgegen? Welche Beratungsformen, -formate und -elemente sind ggf. zu ergänzen oder auszutauschen?
9. Welches *Setting* und welchen *Rahmen* benötigen die gewählten Beratungsformen, -formate und -elemente und benötigt ihre etwaige

Kombination? Sind sie mit dem im konkreten Auftragskontext gebotenen Setting und/oder Rahmen kompatibel? Wenn nicht: Welche Modifikationen müssen vorgenommen werden? Dabei u. a. zu berücksichtigen: minimal und maximal mögliche Teilnehmerzahl, Zeit, räumliche Vorgaben, Anforderungen an Ausstattung und Technik, Eignung für Einzel-/ Gruppen-/Team-Setting.

10. Die Arbeit in welchen *Programmen* (Fallarbeit, thematische Arbeit, Institutionsanalyse, Selbstthematisierung) erfordert die beauftragte Beratung? Sind diese Programme in der gewählten Kombination von Beratungsformen, -formaten und -elementen umsetzbar? Welche Ergänzungen oder Modifikationen sind ggf. vonnöten?
11. Welche beratungsform- und -formatbezogenen *Kompetenzen* und welche Kompetenzen zum didaktischen sowie rollenbezogenen und in jedem Falle sozial ratifizierten *Wechsel* zwischen den gewählten Beratungsformen und/oder -formaten benötigt die Beraterin, um mit der gewählten Kombination auftragsgemäß arbeiten zu können? Welche der erforderlichen Kompetenzen hat sie in welchem Umfange? Müssen ggf. Modifikationen an der gewählten Kombination vorgenommen werden oder muss ggf. gar eine andere Beraterin oder müssen sogar mehrere Beraterinnen gewählt werden?
12. Sind die gewählten Beratungsformen, -formate und -elemente sowie ihre Kombination kompatibel zu den Konzepten der *Qualitätssicherung* und der *strategischen Personalentwicklung* im beauftragenden Unternehmen? Welche Modifikationen sind ggf. vorzunehmen?
13. In welchem Verhältnis stehen die *Kosten* der geplanten Kombination von Beratungsformen, -formaten und -elementen zum erwarteten *Nutzen* der Beratung? Unbedingt gegen den Auftrag prüfen und vor Beginn der Arbeit noch einmal explizit mit dem Auftraggeber gegensichern! Bei Unstimmigkeiten sind Modifikationen *vor Beginn der Arbeit* vorzunehmen und abermals gegenzusichern!

14. *Entwicklung eines Evaluationsansatzes* für die komplette, beauftragte Beratung, auch und nicht zuletzt mit Fokus auf der gewählten Kombination von Beratungsformen, -formaten und -elementen.
15. *Durchführung der Beratung.*
16. *Evaluation der Beratung* inklusive der gewählten Kombination von Beratungsformen, -formaten und -elementen (in jedem Falle summativ, ggf. zusätzlich auch formativ).

Bei jedweder Modifikation des Beratungskonzepts inklusive der gewählten Beratungsformen, -formate und -elemente sowie ihrer Kombination ist die jeweilige Auswirkung auf die Beantwortung aller Fragen zu prüfen und sind ggf. abermalige Anpassungen vorzunehmen. Der grundsätzliche Ablauf ist noch einmal in Abb. 1 veranschaulicht:

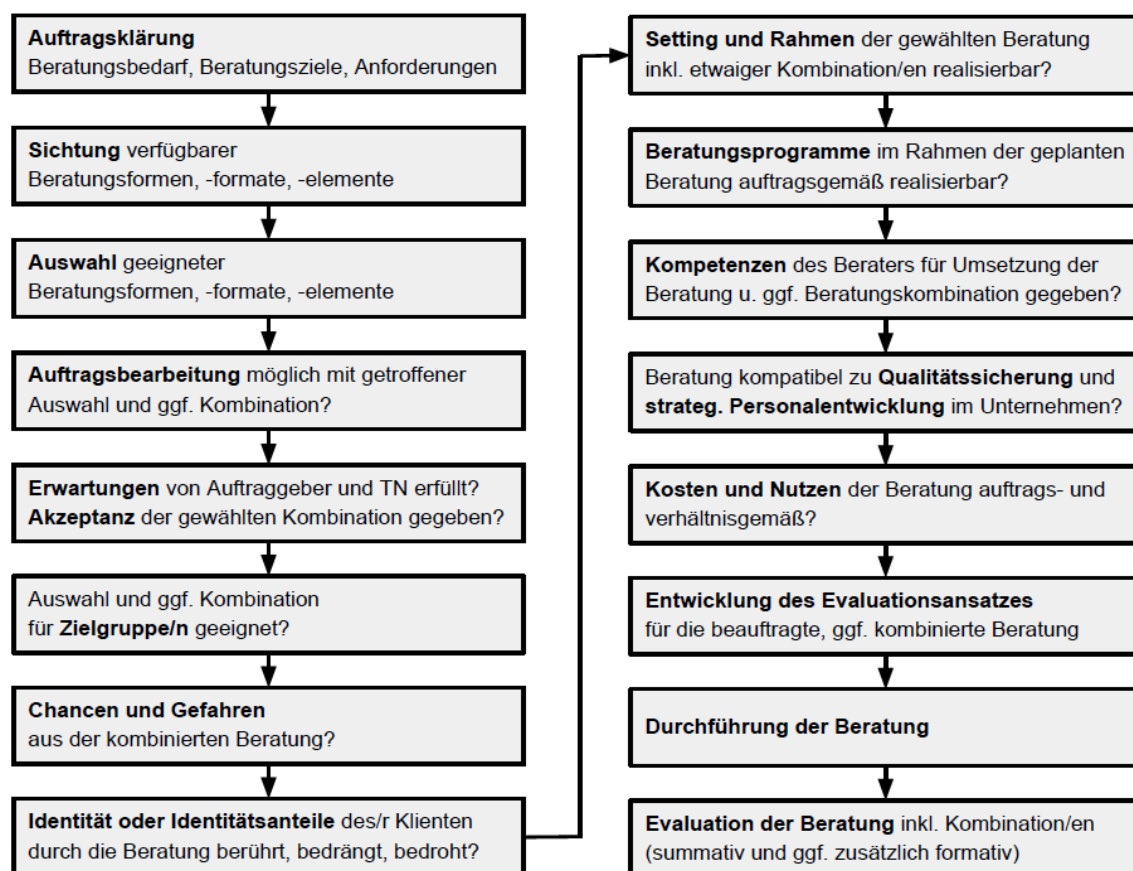


Abb. 1: Planung und Ablauf einer kombinierten arbeitsbezogenen Beratung (Leitlinie)

7. Integratives Konzept auf Formatebene

Ein eigenständiges integratives Konzept auf Formatebene, wie es in der Fragestellung dieser Arbeit angesprochen gewesen ist, scheint aus jetziger Sicht verzichtbar, wenn es wünschenswerterweise (s. Kap. 4) bereits ein integratives Konzept auf der Ebene der Beratungsformen gibt, also ein Konzept, das Fach- bzw. Expertenberatung und Prozessberatung integriert. Die Kompatibilität und damit Eignung für die Integration kann auf den Ebenen der Beratungsform und des Beratungsformats nach denselben Regeln beurteilt werden. Dazu dient die in Kap. 6 formulierte Leitlinie.

8. Schlussbemerkung

Am Ende der Beschäftigung mit dem Thema dieser Arbeit ist mir meine Ausgangsfrage klarer geworden: Es geht mir nicht lediglich, wie ich anfänglich meinte, um Überschreitungen von Beratungsformaten, sondern um Überschreitungen jedweder Art im Rahmen von arbeitsbezogener Beratung. Die Unterscheidung beispielsweise zwischen einer Form- und einer Formatüberschreitung erschien mir zu Beginn als unscharf. Inzwischen finde ich sie praktisch irrelevant. Für relevant hingegen halte ich die *Überschreitung von wie auch immer gearteten, realen oder vermeintlichen Grenzen in Beratungsprozessen und ihre soziale Ratifikation im Beratungssystem*. Das heißt: Am Ende meiner Arbeit erkenne ich die Ausgangsfrage, genauer: die Ausgangsfragen. Ihre Bündelung und Systematisierung in der in Kap. 6 formulierten Leitlinie ist zugleich die Antwort. Damit bin ich offensichtlich weiter gekommen als die Menschheit bei Douglas Adams mit der Antwort "42"² auf die ihr selbst letztlich unbekannte Ausgangsfrage an den Supercomputer "Deep Thought"², weil ich im Unterschied zu ihnen sowohl mit meinen Fragen als auch mit den Antworten darauf heuristisch etwas *anfangen* kann. Nämlich weiß ich, welche prüfenden Fragen ich mir selbst bezüglich einer bevorstehenden Form(at)überschreitung, -kombination und/oder -integration zu stellen habe.

Literatur

- Adams, D. (2009). *Per Anhalter durch die Galaxis* (29. Aufl.). München: Heyne.
- Busse, S. & Okun, B. (2006). Supervisionsintegrierendes Training. *Forum Supervision*, 28, 65-84.
- Eck, C. D. (1993). Rollencoaching als Supervision - Arbeit an und mit Rollen in Organisationen. In G. Fatzer (Hrsg.), *Supervision und Beratung* (4. Aufl., S. 209-247). Köln: Edition Humanistische Psychologie.
- Fatzer, G. (1993). Teamsupervision als Organisationsentwicklung. In G. Fatzer (Hrsg.), *Supervision und Beratung* (4. Aufl., S. 257-276). Köln: Edition Humanistische Psychologie.
- Fitsch, H. & Scherf, M. (2005). Synergien von Fach- und Prozessberatung: ein Kooperationsmodell. *Sozialwissenschaften und Berufspraxis*, 28, 284-299.
- Gührs, M. & Nowak, C. (2014). *Das konstruktive Gespräch: Ein Leitfaden für Beratung, Unterricht und Mitarbeiterführung mit Konzepten der Transaktionsanalyse* (7. Aufl.). Meezen: Limmer.
- Guggenberg, L. v. (2011). Mit beiden Augen sieht man besser. Ein integrativer Ansatz aus Fachberatung und Prozessberatung. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 18, 383-397.
- Karrer, H.-P. (2012). Eins und Eins sind Drei. Vom unbedingten Nutzen der Verbindung. *Journal bso*, 4, 6-8.
- Krusche, B. (2012). Bekannte Denkfiguren. Ein Unterschied, der keinen Unterschied (mehr) macht? *Journal bso*, 4, 16-21.
- Radatz, S. (2009). *Beratung ohne Ratschlag. Systemisches Coaching für Führungskräfte und BeraterInnen* (6. Aufl.). Wien: Verlag systemisches Management.
- Rappe-Giesecke, K. (2009). *Supervision für Gruppen und Teams* (4. Aufl.). Heidelberg: Springer Medizin.
- Schein, E. (2003). *Prozessberatung für die Organisation der Zukunft: Der Aufbau einer helfenden Beziehung*. Bergisch Gladbach: EHP.
- Schreyögg, A. (2003). Die Differenzen zwischen Supervision und Coaching. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 10, 217-226.

- Schreyögg, A. (2010). Ist Coaching reine Prozessberatung oder sind hier auch andere Beratungsmodelle relevant? *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 17, 119-132.
- Schuler, H. & Moser, K. (Hrsg.) (2013). *Lehrbuch Organisationspsychologie* (5. Aufl.). Bern: Huber.
- Sonuc, E., Gebhardt, J. & Königswieser, R. (2006). Integrierte Fach- und Prozessberatung: Eine Antwort auf Markterfordernisse? In M. Tomaschek (Hrsg.), *Systemische Entwicklung und Beratung von Organisationen*. Heidelberg: Carl-Auer.

Selbstständigkeitserklärung

Ich erkläre, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter
Zuhilfenahme der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe.

Dresden, am 23.07.2014



Dr. Frank Vogelgesang